

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน
ของสำนักงานเขตบางเขน

จัดทำโดย นางสาวพรเพ็ญ ญาณจรรยา
ตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีชำนาญงาน
สังกัดฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตบางเขน

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๒๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

๑. ชื่อเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน ของสำนักงานเขตบางเขน

๒. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๒๘ กรุงเทพมหานคร เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีการจัดเก็บรายได้เป็นของกรุงเทพมหานครเองและสามารถนำเงินรายได้นี้มาจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานของกรุงเทพมหานครนำไปบริหารจัดการตามกระบวนการงบประมาณให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

สำนักงานเขตบางเขน มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร และบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๔ ในด้านการปกครองท้องที่ การพัฒนาชุมชน การส่งเสริมอาชีพ การทะเบียน การโยธา การรักษาความสะอาด การดูแลบำรุงรักษาต้นไม้ การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การควบคุมดูแลโรงเรียนประถมศึกษา ให้เป็นไปตามบัญญัติกรุงเทพมหานคร หรือที่กฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครตามที่ได้รับมอบหมาย และแผนปฏิบัติราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๙ ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนา โดยมีแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานที่กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อรองรับภารกิจต่างๆ ให้เกิดผลของการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน สามารถวัดผลได้ และเป็นไปตามกรอบของแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร

แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.๒๕๕๙ ของสำนักงานเขตบางเขนได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้ การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อกระจายเม็ดเงินลงทุนสู่เศรษฐกิจโดยรวมของกรุงเทพมหานคร และบริหารจัดการงบประมาณและรายจ่ายของกรุงเทพมหานครอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ ตลอดจนเสริมสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานรวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิต และความภาคภูมิใจเพื่อร่วมพัฒนามหานครให้น่าอยู่ยั่งยืน จากแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าสำนักงานเขตบางเขนให้ความสำคัญกับการบริหารงบประมาณ ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานครมุ่งเน้นการส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล(Good Governance)

การบริหารงบประมาณเชิงรุกด้วยการเร่งรัดการก่อหนี้ และการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายของสำนักงานเขตบางเขน การจัดทำฎีกาต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติตามเงื่อนไขระยะเวลาของงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติ ต้องเป็นไปตามเป้าหมายตัวชี้วัดของหน่วยงานและนโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานครและผู้บริหารหน่วยงาน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรโดยการให้ความรู้และการฝึกปฏิบัติ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้บรรลุเป้าหมาย ฎีกาที่มีรายละเอียดในการจัดทำจำนวนมาก ฎีกาดังกล่าวนั้นเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาต้องมีความรู้ ความเข้าใจ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และหนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานจัดทำฎีกาของสำนักงานเขตบางเขน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาของฝ่ายต่างๆ(ฝ่ายการศึกษา,ฝ่ายปกครอง,ฝ่ายโยธา,ฝ่ายสิ่งแวดล้อมฯ, ฝ่ายรายได้, ฝ่ายทะเบียน,ฝ่ายพัฒนาชุมชนฯ, ฝ่ายเทศกิจ, ฝ่ายการคลัง และโรงเรียนในสังกัดอีก ๕ โรงเรียน) รวมเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการจัดทำฎีกาทั้งหมด ๓๕ คน ในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินมีข้อผิดพลาดเกิดจากปัจจัยหลายอย่างพบว่าเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาขาดความรู้ ขาดประสบการณ์และความชำนาญในการจัดทำเอกสารเบิกจ่ายเงิน การตีความข้อกฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบหรือคำสั่ง ตลอดจนความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ทำให้การจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน และอนุมัติฎีกามีความล่าช้าเนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกามีการสับเปลี่ยนโยกย้าย และไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างทอ่งแท้ จึงมีการทักท้วงฎีกาหลายครั้งทำให้การเบิกจ่ายเงินการใช้จ่ายเงินไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตบางเขน ส่งผลให้เงินทุนหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจหายไป และกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในภาพรวม ดังนั้นหากเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาไม่ได้ศึกษากฎหมาย ข้อบัญญัติ ระเบียบหรือคำสั่งอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างถ่องแท้ เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างถูกต้องจะส่งผลให้รายละเอียดที่สำคัญของการจัดทำฎีกามีข้อผิดพลาดได้เพื่อให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายเงินตามเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนด ตามตารางการเบิกจ่ายงบลงทุน และการเบิกจ่ายงบกำหนดเป้าหมายประจำปี ๒๕๕๙ ไว้ตามตารางดังนี้

หน่วย : ร้อยละ

ไตรมาสที่	เป้าหมายการเบิกจ่ายงบลงทุน		เป้าหมายการเบิกจ่ายภาพรวม	
	รายไตรมาส	สะสม ณ สิ้นไตรมาส	รายไตรมาส	สะสม ณ สิ้นไตรมาส
๑	๒๙	๒๙	๓๒	๓๒
๒	๒๖	๕๕	๒๓	๕๕
๓	๑๙	๗๔	๒๑	๗๖
๔	๑๓	๘๗	๒๐	๙๖

สำนักงานเขตบางเขนเบิกจ่ายตามเป้าหมายในไตรมาสที่หนึ่งได้ ๒๐.๖๘% ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่กรุงเทพมหานครกำหนดไว้ คือ ๓๒% ตามไตรมาสที่หนึ่งของเดือน ตุลาคม ๒๕๕๘ – ธันวาคม ๒๕๕๘

ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน และสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.๒๕๕๙ สนับสนุนกลยุทธ์การบริหารงบประมาณ และเป็นการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อเป็นต้นแบบด้านการบริหารมหานครโดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลในฐานะเจ้าหน้าที่งานตรวจสอบฎีกา ฝ่ายการคลัง สำนักงานเขตบางเขน ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงจึงขอเสนอแนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน โดยการจัดการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน และการสอนงานดังกล่าว

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อให้ผู้จัดทำฎีกาของสำนักงานเขตบางเขนมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินตามข้อบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๓.๒ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินของสำนักงานเขตบางเขน ให้มีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

๓.๓ เพื่อลดระยะเวลาในการจัดทำฎีกาเบิกเงินให้รวดเร็วขึ้น

๔. เป้าหมาย

๔.๑ จัดฝึกอบรมการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายให้กับเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินของสำนักงานเขตบางเขนจำนวน ๓๕ คน ในเดือน เมษายน ๒๕๕๙ – มิถุนายน ๒๕๕๙

๔.๒ จัดให้มีการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำฎีการูปแบบการจัดทำฎีกาที่มีลักษณะพิเศษหรือเป็นกรณีที่เกิดขึ้นที่ไม่ซ้ำกับการทำฎีกาปกติกับเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกา และเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงาน

๕.๑ การจัดการความรู้ Knowledge Management นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติการจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

๑. บรรลุเป้าหมายของงาน
๒. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
๓. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
๔. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงโดยที่มีความรู้ ๒ ประเภท คือ

(๑) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

(๒) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยวิธีต่าง เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ หนังสือ เว็บไซต์ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

๑. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๒. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

๓. “กระบวนการความรู้” นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้อย่างเหมาะสม เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

๕.๒ การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนหรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันนำมาซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เป็นที่ยอมรับว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานงานหรือองค์กรต่าง ๆ มักใช้รูปแบบการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาฝึกฝน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรในหน่วยงานทั้งทางด้านทักษะ หรือทางด้านวิชาการ สำหรับความหมายของฝึกอบรมนั้นมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้อย่างหลากหลาย ดังเสนอพบสังเขป ดังนี้

วิจิตร อาวะกุล (๒๕๓๗) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความนัดความรู้ทางธรรมชาติ ทักษะ หรือความชำนาญ ความสามารถของบุคคลให้มีเทคนิควิชาการ ในการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมใหม่หรือเพื่อให้เกิดทักษะในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งการฝึกอบรมหมายถึง การพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคคลให้เหมาะสมหรือเข้ากับงานหรือการทำงาน

พงศ์ หรดาล (๒๕๓๙) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) อันเหมาะสมจนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการที่นิยามวิชาการได้ให้ความหมายการฝึกอบรมไว้หลากหลายนั้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลที่มุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อพัฒนาทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคล ให้ไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน และภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๕.๓ การสอนงาน หมายถึง กระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการที่ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ การสอนงานนอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในปัจจุบันแล้ว การสอนงานยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพัฒนาการของความรู้ ทักษะ และความสามารถเฉพาะตัวและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอันนำมาซึ่งตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคต

กระบวนการในการสอนงาน (Coaching) ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

๑. บอกให้ฟัง
๒. ตั้งเป้าเรียน
๓. ร่วมเขียนแผน
๔. แหม่นประเมิน

ก่อนจะเริ่มทั้งสี่ขั้นตอนควรมีการเตรียมการเตรียมตัวก่อน (Preparing) โดยการประเมินสถานการณ์ก่อนว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หรือคนที่เราจะเข้าไปสอนนั้นจะมีปฏิกิริยาอย่างไรถ้าเราเรียกหรือเชิญมาเริ่มกระบวนการการสอนงานมีบ่อยครั้งที่เราพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชานึกว่าตนไม่จำเป็นต้องได้รับการสอนเพิ่มแต่อย่างใด

๕.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรและปัจจัยภายนอกได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เพื่อค้นหาว่าองค์กรมีจุดแข็งในเรื่องใดที่จะส่งเสริมให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ สามารถแก้ไขจุดอ่อน หยิบโอกาสมาใช้ให้เกิดประโยชน์และแปลงอุปสรรคหรือวิกฤตให้เป็นโอกาสได้เพื่อหาวิธีการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ในการจัดทำฎีกา ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานเขตบางเขน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์

จุดแข็ง(Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
๑. เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้ากลุ่มงานมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และมีความละเอียดรอบคอบในการจัดทำฎีกา ๒. เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ ๓. มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน ครบตามกรอบอัตรากำลังของหน่วยงาน ๔. เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินมีประสบการณ์ในการจัดทำฎีกาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๒ ปี	๑. การจัดทำฎีกาต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบ และหนังสือสั่งการต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันไปทำให้การปฏิบัติงานติดขัดล่าช้า ๒. เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน ไม่ศึกษากฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบ และหนังสือสั่งการต่างๆ ให้ละเอียด ๓. เจ้าหน้าที่จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินบางรายไม่ศึกษา กฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบและหนังสือสั่งการ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างละเอียดรอบคอบ ๔. เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินเกิดความสับสน ไม่เข้าใจว่าต้องใช้ระเบียบอะไรบ้าง ประกอบการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินในแต่ละฎีกา ๕. เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาไม่ผ่านการอบรมการปฏิบัติงานกระบวนการงานจัดซื้อจัดจ้างจึงขาดความเข้าใจในกระบวนการงาน เื่อนไ้ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และละเอียดในสาระสำคัญของกระบวนการงาน ๖. ขาดการประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน และเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานเขตบางเขน สามารถสรุปผลการวิเคราะห์

โอกาส(Opportunity)	อุปสรรค(Threat)
๑. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน ๒. กรุงเทพมหานครมีการพัฒนากฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้าง ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ความรู้ภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป ๓. องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้าง ในการปฏิบัติงาน สามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าเดิม เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ฯลฯ	๑. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอกับขั้นตอน วิธีปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ๒. การเวียนแจ้ง เปลี่ยนแปลงกฎหมายระเบียบ วิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้างภาครัฐ ใ้หน่วยงานทราบและถือปฏิบัติมีความล่าช้า ๓. เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกามีการสับเปลี่ยน โยกย้าย เปลี่ยนตัวทำให้หน่วยงานทำงานได้ล่าช้า

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะเห็นว่าจุดแข็ง คือ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้ากลุ่มงาน มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีความละเอียดรอบคอบ สำหรับด้านเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานปรากฏว่ามีความรับผิดชอบ มีประสบการณ์จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินไม่น้อยกว่า ๒ ปี มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินของหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับจุดอ่อนที่พบเกิดขึ้นจากการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินมีกฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบ หนังสือสั่งการต่างๆ ที่มีรายละเอียดวิธีการ

ปฏิบัติงานแตกต่างกันไปทำให้การปฏิบัติงานติดขัดล่าช้า ด้านเจ้าหน้าที่ไม่ศึกษากฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบและหนังสือสั่งการให้ละเอียดรอบคอบ ขาดประสบการณ์ ไม่ผ่านการปฏิบัติงานด้าน กระบวนการงานจัดซื้อจัดจ้าง ละเลยในสาระสำคัญของกระบวนการงาน และขาดการประสานงานระหว่าง เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินและเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกาทำให้เกิดความล่าช้า

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกพบว่าโอกาสในขณะนี้คือ กรุงเทพมหานครมีการนำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนากฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง ที่สัมพันธ์กับองค์ความรู้ภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป และบุคลากรเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายกว่าเดิมแต่ด้าน อุปสรรคพบว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอกับ ขั้นตอนการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการเวียนแจ้ง เปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบวิธีปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้างภาครัฐให้หน่วยงานทราบและถือปฏิบัติมีความล่าช้าจากการวิเคราะห์จุด แข็งจุดอ่อนข้างต้น ทำให้ทราบถึงสิ่งที่เป็นจุดแข็งของการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน ซึ่งควรจะคงรักษาไว้ แต่ สิ่งที่เป็นจุดอ่อนนั้นควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนา โดยการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ การฝึกปฏิบัติ การสอนงานอย่างถูกต้องจากผู้มีประสบการณ์ให้กับเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๕.๕ วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทราบจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประเมินโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) เรียบร้อยแล้วก็นำวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนและปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง

PDCA เป็นวงจรการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นโดย Dr.Edward W.Deming เรียก โดยทั่วไปว่า Deming Cycle หรือ วงจร/วงล้อเดมมิง เป็นกิจกรรมพื้นฐานการพัฒนาประสิทธิภาพและ คุณภาพของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ วางแผน – ปฏิบัติ – ตรวจสอบ – ปรับปรุงใน การดำเนินกิจกรรม PDCA อย่างเป็นระบบให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่องนั้น จะส่งผลให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ในการนี้ผู้จัดทำรายงานได้ศึกษาวิเคราะห์การจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน ของเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน และปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์การจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินของ เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน และปัญหาที่พบจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาดำเนินการ วางแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐาน PDCA ดังนี้

๑. Plan (วางแผน) หมายถึงการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์การดำเนินงาน วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย การวางแผนจะต้องทำความเข้าใจกับ เป้าหมายวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์และพันธกิจของ องค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การวางแผนอาจจำเป็นต้อง กำหนดมาตรฐานวิธีการทำงานหรือเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ไปพร้อมกันด้วย ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานจะ ช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินได้ว่าการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน ที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่ โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการ

- (๑) ศึกษาปัญหาจากการดำเนินการที่ผ่านมา
- (๒) วิเคราะห์ SWOT Analysis
- (๓) วางแผนการดำเนินการ
- (๔) ดำเนินการ/กำหนดวิธีดำเนินการตามแผน
- (๕) ประเมินผลการดำเนินการ
- (๖) ปรับปรุง/พัฒนาวิธีการดำเนินการ

๒. DO (ปฏิบัติ) หมายถึงการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใดๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นการประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กน้อยอาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากอาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และต้องเก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการ

(๑) กำหนดรูปแบบการดำเนินการ Check list (คู่มือสำหรับจัดทำฎีกาการ จัดซื้อ, จัดจ้างฯ)

(๒) ประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินและ ผู้ตรวจสอบฎีกาเบิกจ่ายเงิน เพื่อให้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

๓. Check (ตรวจสอบ) หมายถึง กิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากในการดำเนินงานใดๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอซึ่งเป็นการตรวจสอบและการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาคุณภาพของงาน โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานโดยใช้แบบสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินและผู้ตรวจสอบฎีกาเบิกจ่ายเงิน เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

๔. ACT (การปรับปรุง) หมายถึง กิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นภายหลังจากการได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้าหรือการค้นหาคำสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม การปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม เมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่ข้อมูลที่ได้จากการปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผน มีความสมบูรณ์ และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นด้วย โดยผู้จัดทำรายงานได้ดำเนินการ

(๑) กำหนดรูปแบบการดำเนินการขึ้นใหม่ Check list

(๒) ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแก่ผู้รับผิดชอบ

(๓) ทดสอบปฏิบัติตามรูปแบบ วิธีการที่กำหนด

(๔) จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งพบว่าจุดอ่อนที่เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน คือ การจัดทำฎีกามีกฎหมาย ข้อบัญญัติฯ ระเบียบ และหนังสือสั่งการต่างๆ ที่มีรายละเอียดวิธีปฏิบัติแตกต่างกันไปทำให้การปฏิบัติงานติดขัดล่าช้า บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ ไม่เพียงพอและละเลยในสาระสำคัญของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง จึงเห็นควรเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน ดังนี้

๖.๑ ความรู้ข้อกฎหมาย ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร ระเบียบ หนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

(๑) ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครเรื่อง วิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๒๙ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย(ฉบับที่๒) พ.ศ.๒๕๓๓ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๓๖

(๒) ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง วิธีการงบประมาณ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ.๒๕๕๕

(๓) ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง การพัสดุ พ.ศ.๒๕๓๘ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๘ แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๓

(๔) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยวิธีการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๙ และแนวทางปฏิบัติตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยวิธีการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.๒๕๔๙

(๕) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างเหมาก่อสร้างของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๓๔

(๖) ระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การนำส่งเงิน และการตรวจเงิน พ.ศ. ๒๕๕๕

(๗) ข้อกำหนด หนังสือสั่งการฯ อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๖.๒ การฝึกอบรม ดำเนินการดังนี้

๑. เขียนโครงการเสนอผู้อำนวยการเขตบางเขนอนุมัติ โดยไม่ใช้เงินงบประมาณในการดำเนินการ

๒. รวบรวมปัญหาและข้อผิดพลาดในการเบิกจ่ายเงินของฝ่ายต่างๆ และโรงเรียน ๕ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน ทำให้รู้ประเด็นปัญหา เพื่อนำมากำหนดหัวข้อในการอบรมและระยะเวลาที่ใช้ในการอบรม

๓. จัดทำตารางการอบรม ประกอบด้วย วัน เวลา และหัวข้อในการอบรม

๔. ติดต่อประสานงานกับฝ่ายปกครอง เพื่อขอใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ สื่อในการอบรม รวมถึงวันและเวลาฝึกอบรม

๕. ประสานงานกับเจ้าหน้าที่สำนักเศรษฐกิจการคลัง เพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวิทยากร

๖. ทำหนังสือเชิญวิทยากรตามที่ได้ประสานไว้แล้ว ให้ผู้อำนวยการเขตบางเขนลงนาม

๗. ให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกาส่งรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่ในการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินของฝ่ายต่างๆ และโรงเรียนในสังกัด ๕ โรงเรียน

๘. นำรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน(ตามข้อ๗) มาจัดทำคำสั่งให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรม พร้อมทั้งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินการฝึกอบรม

๙. ในวันอบรม ก่อนถึงกำหนดเวลาเริ่มอบรม ได้ตรวจสอบความเรียบร้อยของสถานที่ และความพร้อมของวิทยากร วัสดุ อุปกรณ์ และสื่อที่ใช้ในการอบรม

๑๐. ประเมินผลการฝึกอบรมต้องผ่านเกณฑ์ร้อยละ ๘๐

๖.๓ การสอนงาน ดำเนินการ ดังนี้

๑. เมื่อเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกานำฎีกาที่ตรวจแล้วมาเสนอ ในฐานะหัวหน้าฝ่ายการคลังจะตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ เมื่อพบข้อผิดพลาดจะให้เจ้าหน้าที่ตั้งฎีกาและเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกามาพบ เพื่ออธิบายให้เกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกันทุกฝ่าย โดยนำข้อบัญญัติ ระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมาอธิบายให้เข้าใจถึงขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติเพื่อจะได้จัดทำเอกสารได้ถูกต้อง

๒. รวบรวมข้อผิดพลาดในการตรวจฎีกาของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกาทุกคน

๓. จากการรวบรวมข้อผิดพลาดในการตรวจฎีกา ทำให้ทราบว่าควรสอนงานในเรื่องใด และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องนั้นๆ

๔. กำหนดวัน เวลา และสถานที่ที่จะสอนงานให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกาทุกคนทราบ

๕. สอนงานโดยนำฎีกาที่พบข้อผิดพลาดมาเป็นตัวอย่างในการอธิบายเพื่อให้เจ้าหน้าที่ตรวจสอบฎีกาทุกคนเข้าใจอย่างถ่องแท้

๖.๔ จัดประชุมเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินและเจ้าหน้าที่ผู้ตรวจสอบฎีกา ๓ เดือน/ครั้ง เพื่อรวบรวมข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนำมาสร้างความเข้าใจและรับรู้ในแนวทางเดียวกัน

๗. ระยะเวลาการดำเนินการ

ตั้งแต่เมษายน ๒๕๕๙ – มิถุนายน ๒๕๕๙

๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล จะสอดคล้องกันเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนี้

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	วิธีการ/เครื่องมือ
เป้าหมาย (Output) ๑. จัดฝึกอบรมการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายให้กับเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาของสำนักงานเขตบางเขน จำนวน ๓๕ คน ในเดือน ตุลาคม ๒๕๕๘ – มิถุนายน ๒๕๕๙ ๒. จัดให้มีการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงิน จัดทำฎีกาที่มีลักษณะพิเศษหรือเป็นกรณีที่เกิดขึ้นที่ไม่ซ้ำกับการทำฎีกาปกติ	- ผู้จัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินของสำนักงานเขต เข้าร่วมฝึกอบรมร้อยละ ๘๐ -ผู้ที่ได้รับการสอนงานสามารถจัดทำฎีกาได้รวดเร็วและถูกต้องจากเดิม ๑๐ ครั้ง/เดือน เป็น ๕ ครั้ง/เดือน	- รายงานผลการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกา -รายงานผลการสอนงาน/บันทึกบันทึกการสอนงาน
วัตถุประสงค์(Outcome) ๑. เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการการจัดทำฎีกา ให้มีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง ๒. เพื่อลดระยะเวลาในการขอเบิกให้รวดเร็วขึ้น	-ร้อยละ ๘๐ ของเจ้าหน้าที่จัดทำฎีกามีความรู้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องในการจัดทำฎีกาได้อย่างถูกต้อง - ระยะเวลาในการจัดทำฎีกาให้ถูกต้องเพิ่มจากเดิม ร้อยละ ๘๐	๑. รายงานการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ผู้จัดทำฎีกาเสนอผู้อำนวยการเขตทราบ ๒. แบบสอบถามการฝึกอบรมเปรียบเทียบระยะเวลา/จากการจัดทำฎีกาก่อนและหลังการเพิ่มประสิทธิภาพ

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑๐.๑ ควรจัดให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อความสะดวกต่อการสืบหาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และเป็นคลังข้อมูลประจำหน่วยงาน เนื่องจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำฎีกา มีจำนวนมากและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๑๐.๒ ควรมีการสอนงานให้ผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานของกระบวนการที่กำหนด และมีการติดตามประเมินผลทุกครั้ง

๑๐.๓ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน

๑๐.๔ ผู้ปฏิบัติต้องปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงาน และแผนการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

๑๐.๕ สร้างจิตสำนึกแก่ผู้รับผิดชอบให้เห็นความสำคัญของแผนการปฏิบัติและแผนการติดตามประเมินผล

๑๐.๖ เจ้าหน้าที่ในฝ่ายการคลังกลุ่มงานตรวจสอบฎีกาสามารถให้คำแนะนำและคำปรึกษากับเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการของสำนักงานเขตบางเขนได้อย่างถูกต้อง

